

COMUNICARE

CURS 3

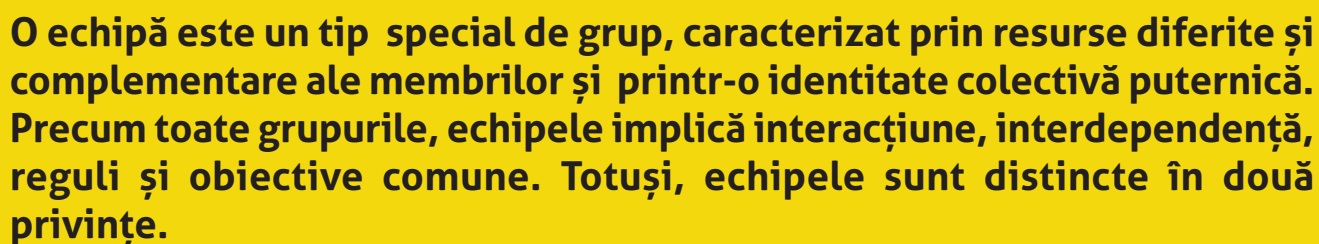
Lect. dr. Daniel Ciurel

Comunicarea în echipă și în ședință

objective

CURS

- ▶ înțelegerea specificului comunicării în echipă
- ▶ diferențierea rolurilor în echipă
- ▶ înțelegerea specificului comunicării în ședință
- ▶ identificarea tipurilor și stilurilor de ședințe



În primul rând, echipele sunt formate din persoane cu experiențe și competențe diverse, fiecare având o anumită utilitate.

În al doilea rând, echipele tind să dezvolte mai multă interdependență și un mai puternic simț al identității colective decât alte grupuri.

Majoritatea activităților profesionale, dacă nu toate, presupun munca în echipă. Comunicarea e un element cheie în orice echipă. Orice echipă e un grup, dar nu orice grup e o echipă (ex. o echipă de fotbal puternică și eficientă nu e doar o reunire întâmplătoare a unor jucători, oricât de buni, ci presupune: coeziune, coordonare, motivare, conștiința apartenenței la echipa respectivă, asumarea sarcinii, asumarea unor roluri specifice – omul potrivit la locul potrivit, criterii clare de succes etc.).

Eficiența muncii în echipă presupune, în primul rând, competențe de comunicare. Avantajele lucrului în echipă sunt multiple. De regulă, echipele iau decizii mai bune, deoarece:

- există mai multă informație disponibilă (ex. în *brainstorming*, creativitatea e încurajată, are loc asocierea și combinarea ideilor; de asemenea, inițial, disidența e încurajată);
- sunt generate propuneri mai multe și mai bune (dacă există un climat de comunicare suportiv);
- pot fi luate decizii mai curajoase și riscante (datorită faptului că responsabilitatea este difuză și colectivă, aparține echipei, în ansamblu);
- permite o productivitate superioară (dacă există coeziune ridicată și motivare corespunzătoare).

Există și unele dezavantaje ale echipelor:

- ▶ presupun mult timp pentru a se constitui, a comunica și a funcționa optim;
- ▶ există o presiune socială orientată spre conformismul membrilor, care poate determina decizii sau rezultate mediocre;
- ▶ permite „lenea socială”, prin care scade responsabilitatea individuală și efortul depus de fiecare membru al echipei.

Cu toate acestea, echipele eficiente prezintă avantaje considerabile, atât în termeni de productivitate, cât și în ceea ce privește satisfacția personală a membrilor.

În activitatea oricărei echipe intervin, de regulă, cinci stadii: constituire, conflict, definire a normelor, productivitate și disoluție. Aceste faze decurg succesiv, dar pot fi și reluate, dacă există probleme (pot apărea situații în care membrii echipei să revină la faza de cunoaștere sau pot interveni momente conflictuale, chiar după ce echipa a început să lucreze eficient).

1. **Constituire** (*Forming*) marchează trecerea de la grup la echipă. În acest stadiu, membrii echipei afișează, de obicei, o atitudine pozitivă și un comportament formal (aceasta este așa-numita „fază politicoasă”). Este etapa adunării de informații, despre sarcinile ca membru al echipei, despre reguli, despre metode de lucru. Este o fază în care cei fac parte din echipă trec de la statutul de persoană la cel de membru al echipei, își definesc rolul ca membru, doresc să-i cunoască și să stabilească relații cu ceilalți, în general evită teme sau situații delicate. Ei sunt, de asemenea, oarecum rezervați, prudenți și chiar ușor neliniștiți – în primul rând doresc să știe de ce sunt acolo, să înțeleagă regulile și să înceapă activitatea. Este mai puțin probabil să intre în conflict unii cu alții sau să provoace autoritatea. Nu este nimic de rezolvat, așa că nu au loc îmbunătățiri, dar nici înrăutățiri ale situației. Apele sunt liniștite, dar, în viitoarea echipă, există o tensiune primară difuză, caracterizată prin nesiguranță, teamă de necunoscut și inhibiție. Și chiar dacă unele persoane pot da dovadă de vervă și entuziasm, de obicei, aceste comportamente sunt lipsite de substanță. Echipele care au schimbat liderii, misiunea sau membrii au nevoie de siguranța continuității. Factorii care determină dezvoltarea echipei: misiune, scop și obiective comune; încredere reciprocă; rezolvarea problemelor și luarea deciziilor; comunicare interpersonală eficientă; modalități/stiluri de rezolvare a conflictelor; utilizarea resurselor; proceduri de raportare și control; evaluare; creativitate etc. Liderul dă directive și ajută echipa să-și definească procesele, stabilind o primă întâlnire de proiect, pentru a explica obiectivele, defini și atribui rolurile și responsabilitățile, implicându-i pe toți membrii echipei. În dezvoltarea echipei, este esențială crearea unui echilibru între nevoile instrumentale (legate de îndeplinirea sarcinilor) și cele expresive (socio-emoționale). Grupurile au tendința de a oscila între cele două pe parcursul întregului proces. Într-o această etapă, nivelul de productivitate este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare substanțială.

2. **Conflict** (*Storming*) Destul de repede, pe măsură ce încep să conștientizeze responsabilitățile pe care le au în față, așteptările ridicate, precum și limitele stabilite între ei, membrii echipei trec în faza de „furtună”. Pe măsură ce membrii se străduiesc să înțeleagă esența proiectului și să dezvolte încredere reciprocă, prin tatonări, tensiunile se acumulează și izbucnește conflictul. Aceștia încep să conteste autoritatea liderului, pun la îndoială viabilitatea proiectului și resping rolurile care le-au fost atribuite, ca fiind nepotrivite cu aptitudinile, cu domeniile lor de competență sau cu aspirațiile lor. Apar interese diferite, ambiții personale și lupta pentru putere, iar unii se pot simți, pur și simplu, copleșiți de complexitatea sarcinii și au tendința de a se retrage, din cauza fricii de eșec. Deși conflictele pot să nu apară în mod manifest, aceasta nu înseamnă că ele nu există. Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să depășească de la mentalitatea circumspectă și să adopte mentalitatea orientată spre rezolvarea problemelor. Cel mai important element al comunicării în echipă este capacitatea de a asculta opiniile celorlalți.

Rolul acestei etape este modularea convingerilor și manifestărilor individuale pentru a le face compatibile cu cele ale echipei pentru atingerea obiectivelor comune. Aceasta este o fază critică, deoarece există riscul ca grupul să nu poată depăși această etapă și să se autodizolve. Autoritatea liderului este esențială. Liderul induce toleranță și răbdare membrilor, dirijând echipa către scopuri clare și roluri bine definite și către un feedback reciproc, pentru o comunicare eficientă.

3. Definirea normelor (Norming): integrarea inițială. După furtună vine și vreme bună. Acum, că obiectivele, ierarhiile și rolurile au fost ferm stabilite, echipa trece în faza de „normalitate”, de la negare la acceptare, de la disidență la integrare, de la confuzie la concentrare pe obiective. Nemulțumirile s-au transformat în critici constructive și membrii echipei au ajuns la respect reciproc, încredere și angajament reciproc. Reacțiile emoționale au făcut loc rațiunii și acum echipa este mult mai orientată spre sarcină, iar progresul începe să fie vizibil. Echipa și-a definit normele, procedurile și valorile. Liderul încurajează participarea și profesionalismul printre membrii echipei, prin intervenții discrete. De asemenea, deoarece se poate instala monotonia, liderul trebuie să lanseze noi provocări, pentru a alunga rutina. Cu toate acestea, este de reținut că, deseori, vor exista suprapuneri ale fazelor 2 și 3 (respectiv, conflict și normare). Pe măsură ce apar noi provocări, există riscul ca echipa să revină la faza de „storming”, dar vestea bună este că aceste oscilații de comportament vor fi, în cele din urmă, depășite.

4. Productivitatea (Performing) este etapa maturității depline (integrare totală). Echipa este acum o entitate solidă, cu o cultură unitară, interacțiune constantă și un nivel ridicat de angajament și de eficiență în atingerea obiectivelor. Grupul este capabil să realizeze sarcini de lucru complexe și să rezolve dezacordurile în moduri creative. Moralul, hotărârea, standardele de performanță sunt la cote maxime. Progresul accelerează. Orice piedică a fost înlăturată, neînțelegerile ocazionale sunt abordate din perspectiva conflictului cognitiv. Un anumit grad de deviere de la normă este chiar încurajat, ca premisă pentru creativitate și inovație. Fiecare membru a devenit o piesă unică în puzzle. Liderul devine facilitatorul proceselor de comunicare, prin monitorizarea progreselor înregistrate, prin delegarea sarcinilor și prin susținerea autonomiei echipei.

5. Disoluția (Adjourning/Mourning). Ultima fază implică finalizarea sarcinii și dezangajarea din relații. Se caracterizează prin dezintegrare și retragere, independență și emoționalitate crescută. Cele mai eficiente intervenții în această fază sunt acelea care facilitează terminarea sarcinii și care ajută la desprinderea din proces. Echipa care și-a îndeplinit obiectivele poate urma două căi: poate să-și stabilească noi obiective sau poate să-și încheie existența. Echipele care și-au realizat sarcinile cu succes sunt de obicei mai coezive și membrii lor au tendința de a rămâne împreună. În situația în care grupul primește noi membri, fazele de formare a echipei sunt reluate. Dacă echipa și-a îndeplinit misiunea și nu-și stabilește alte scopuri, aceasta urmează să se dizolve. În aceste situații, este bine ca echipa să finalizeze procesul prin conștientizarea beneficiilor individuale și globale (printr-o sesiune de *debriefing*).

Aspecte ale muncii în echipă

Principalele aspecte ale muncii în echipă sunt legate de comunicare, scopuri comune, coeziune, echitate, autonomie și *leadership*.

Comunicarea implică schimbul de informații între indivizi, schimb care se realizează atât verbal (prin discurs, prin scris) cât și nonverbal (gesturi, expresii).

Scopurile comune ale echipei reprezintă liniile directoare și motivația pentru acțiune. De fapt, angajamentul față de scopurile comune formează o echipă. Acestea pot deriva din managementul și organizarea ambientului, iar realizarea scopurilor este recompensată.

Coeziunea grupului se referă la uniformitatea unui grup și este determinată de suma tuturor factorilor ce influențează membrii să rămână în echipă: cu cât mai mult își doresc membrii să facă parte din echipă, cu atât mai coerentă va fi echipa. Coeziunea are atât efecte pozitive pentru echipă – asigură suport social și încredere – cât și efecte negative: determină o anumită presiune spre uniformitate și conformism.

Echitatea este un aspect foarte important pentru echipă și se referă la corectitudinea distributivă, adică modul în care recompensele și pedepsele sunt repartizate într-o echipă și la corectitudinea procedurală, modul în care membrii pot participa la luarea deciziilor.

Autonomia se referă la independența echipei și a membrilor săi, la modul în care echipa își poate influența propria activitate, la modul în care se iau decizii legate de acest aspect și la modul în care un membru al echipei poate acționa independent.

Leadership-ul este necesar în stabilirea și clarificarea misiunii și scopurilor echipei, planificarea, organizarea și controlul activității echipei și pentru analizarea și rezolvarea problemelor care sunt semnificative cu referire la scopurile echipei.

Au fost identificate șapte caracteristici ale echipei ca grup primar:

- a) Un număr redus de membri.
- b) Calitatea relațiilor interpersonale, exprimată printr-o rețea de legături vii, ce se formează în timpul acțiunilor echipei. În echipă, relațiile inter-umane joacă un rol esențial, membrii au conștiința apartenenței la o formă de cultură comună. Aceasta se exprima nu doar prin adeziune ca acceptare, ci și prin voința de adeziune, de implicare personală.
- c) Angajamentul personal are o semnificație aparte. Echipa nu e doar o colecție, o adunare de indivizi, ci o totalitate, un grup psiho-social dinamic și evolutiv, o interdependență conștientă unde fiecare vine cu competența sa, o unitate de acțiune.
- d) Echipa este o unitate particulară în desfășurare, care-și reconstruiește continuu profilul. Nu e numai o unitate de spirit, ci și una socială, în continuă desfășurare.
- e) Echipa se prezintă și ca o intenționalitate către un scop comun, acceptat și dorit de către toți membrii. Cooperarea ia aici forma co-responsabilității.
- f) Constrângerile în interiorul echipei sunt rezultatul orientării spre obiectivul comun. Coechipierii convin să renunțe la unele scopuri și libertăți personale, în vederea atingerii obiectivului comun, prin tactici comune, coordonare colectivă și disciplină de organizare.
- g) Structura organizatorică a echipei variază în funcție de tipul de acțiune, de obiective și de contextul specific. Organizarea internă a echipei are rolul de a distribui sarcinile în funcție de competențele membrilor. Dar aceasta trebuie să fie simplă și suplă.

Dinamica echipei se sprijină pe fundamente variate: motivațiile coechipierilor, miza acțiunii, dozajul unității și diversității, puterea. Toate acestea se conjugă și se orientează pentru a atinge un efect dinamic. Trei factori stimulează oamenii să lucreze împreună: a) coacțiunea, atracția fiecărui individ pentru ceilalți și către echipă, ca model de identificare; b) influența reciprocă a proceselor umane și operaționale. Primul nivel este un proces obiectiv, constatabil, măsurabil: acțiunea în sine și produsul acesteia. Al doilea nivel este acela care vizează grupul și persoanele care îl compun, el este un proces subiectiv, implicând aspectele afective ale interacțiunii. Contextul exterior, mobilizarea participanților, stilul managerial, tipul de participare, relațiile dintre persoane sunt câteva elemente care relevă logica subiectivă a echipei. Cele două logici, obiectivă și subiectivă, au un efect dinamic. De aceea se cere fiecărui coechipier să se centreze atât asupra sarcinii, cât și asupra grupului; c) conjugarea a trei logici de funcționare colectivă presupune ca echipa să funcționeze riguros și flexibil, în același timp, împărțind sarcinile și rolurile, acoperind întreaga problematică, definind regulile și respectându-le.

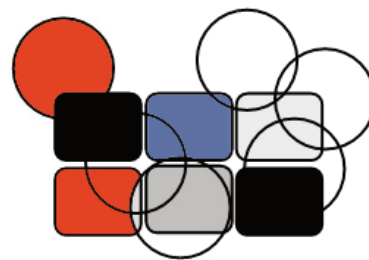
Cele trei logici sunt: logica teritorială, logica cooperării și logica sinergiei. Prima se referă la definirea sarcinilor în „teritoriu” pentru fiecare membru; a doua presupune ca fiecare sarcină să fie abordată ca o operație colectivă, ceea ce va responsabiliza pe toți să se implice în funcție de sarcină și de situație; iar a treia semnifică dependența fiecărui coechipier de ceilalți, interacțiunea, competența de articulare reciprocă, capacitatea de a lucra împreună, dezvoltând inteligența colectivă.



Logica teritorială



Logica cooperării



Logica sinergiei

Tipuri de decizii într-o echipă și principalele caracteristici

Decizia	Caracteristici
Autocratică	este de natură esențial imperativă; este, în general, realizată de un singur individ sau de o minoritate; comportă riscuri manifeste pentru o activitate eficace în echipe; este utilă pentru a regla probleme de rutină și administrație; este utilizată cât mai puțin și cu atenție
Expertă	se bazează pe un individ sau o minoritate de indivizi care posedă informația necesară; este dependentă de încrederea membrilor față de cel sau cei care posedă această informație; este utilă pentru a garanta justetea și relevanța deciziilor; incită uneori la contestație sau la rivalitate; cere să fie exercitată în mod unic, pe planul tratamentului informației
Majoritară	este luată de majoritatea simplă sau absolută a membrilor; este arbitrară; este utilă pentru a tranșa chestiuni litigioase când compromisul pare dificil; incită la coaliție; împiedică uneori examinarea aprofundată a unei probleme, prin caracterul său comod; nu garantează calitatea deciziilor
Consensuală	este luată în mod general cu acordul sau asentimentul tuturor membrilor; contribuie eficient la solidaritatea membrilor și îi protejează; necesită timp, diplomație și compromisuri; asigură, în general, o bună calitate a deciziilor luate

Roluri în echipă

Mai multe tipologii ale rolurilor au fost elaborate, în urma cercetărilor. Astfel, Fred Luthans face distincție între:

- ▷ persoanele orientate spre sarcină, a căror motivație se supune de cele mai multe ori unui deziderat de tipul „succesul activității”;
- ▷ tehnicienii experți în proceduri și metode, cei care sunt considerați competenți de către ceilalți membri ai grupului, într-o anumită sferă profesională. Aceștia exercită în cadrul grupului o putere de expert;
- ▷ persoanele orientate spre ceilalți cu roluri de tipul „bunului samaritean”; acestea urmăresc mai degrabă climatul pozitiv în echipă, decât rezolvarea efectivă a problemei;
- ▷ cei care spun „nu” îi contrabalansează pe cei ce se exprimă preponderent pozitiv, fără să facă apel la situația de fapt; ei pot găsi oriunde greșeli parțiale sau totale în ceea ce privește strategia grupului de rezolvare a problemelor. Rolul lor este însă util și important în grup, deoarece îl împiedică să epuizeze prematur sfera soluțiilor; totuși, aceste persoane pot crea conflicte neproductive pentru echipă, iar grupul, la rândul său, le poate izola sau chiar exclude;
- ▷ susținătorii regulilor sunt oamenii cu stereotipii birocratice. Dezavantajul principal al acestui tip de rol constă în lipsa de flexibilitate; avantajele includ menținerea regulilor în atenția membrilor grupului, asigurarea stabilității și coerenței în adoptarea deciziilor de grup. Și aici pot apărea deficiențe de adaptare, apelul permanent la reguli tinzând să deterioreze suplețea climatului interpersonal;
- ▷ cei ce nu respectă regulile sunt cei care știu să facă sarcina „de nerespectat”. Ei reprezintă completarea prin opoziție a tipului precedent și introduc suplețea necesară activităților, în sensul că pun permanent la îndoială regulile;
- ▷ în fine, o ultimă categorie o reprezintă cei care nu sunt împotriva regulilor, dar nici nu le iau prea în serios.

Echipele echilibrate, formate din persoane cu aptitudini diferite, înregistrează performanțe superioare celor ale echipelor dezechilibrate.

Au fost identificate nouă roluri în echipă (Meredith Belbin):

Coordonatorul este tipul încrezător, matur, preocupat de egalitate și dreptate între membrii echipei. Bun comunicator, este principalul candidat la conducerea echipei, deoarece are capacitatea de a se detașa și a privi imaginea de ansamblu. Coordonatorul clarifică obiectivele echipei, stabilește programul, stabilește prioritățile, identifică problemele, însă nu domină discuțiile. Poate fi manipulativ și nu este în mod special creativ.

Modelatorul. Motivată, energic, competitiv, acesta dă formă efortului echipei și caută aspectele practice privind implementarea proiectului. Concentrat pe sarcină, urmărește să câștige, aproape cu orice preț. Prezența mai multor modelatori într-o echipă duce adesea la apariția conflictelor. Prezintă tendințe spre nerăbdare, impolitețe și iritabilitate.

Inovatorul. Tipul inovativ, inventiv, creativ, original, imaginativ, care rezolvă toate problemele, câteodată prin metode neortodoxe. El este sursa ideilor, propunerilor și sugestiilor originale și câteodată radicale. Prezența mai multor inovatori într-o echipă poate duce la apariția conflictelor, deoarece apar mai multe idei, însă fără voința de a le implementa.

Evaluatorul. Serios, prudent, gânditor critic și analitic, acest rol contribuie la analiza logică și imparțială, oprind echipa de la actele imprudente. Fiind obiectiv, de obicei reușește să vadă cel mai clar toate opțiunile disponibile. Poate însă deveni hipercritic, înăbușind entuziasmul fără niciun temei.

Implementatorul este caracterizat de sistematizare, eficiență, simț practic, loialitate, structură, independență. Implementatorul transformă deciziile colegilor în acțiuni efective. Este motivat de loialitatea față de echipă, ceea ce îl face să execute sarcinile evitate de ceilalți. Poate fi considerat și ca având viziunea îngustă.

Exploratorul de resurse. Un bun comunicator, negociator, deschis și rapid, acesta aduce idei și informații din afară și oferă echipei entuziasmul necesar la începutul unui nou proiect. Este vânzătorul, diplomatul, ofițerul de legătură și exploratorul echipei. Are tendința de a pierde din avânt spre finalul proiectului și ignoră micile detalii.

Coechipierul. Acesta este diplomat, sociabil, flexibil, adaptabil, mediator, își sprijină colegii, aplanează conflictele. Scopul său este unitatea și continuitatea în echipă. În general, rolul său nu este apreciat până în momentul absenței sale, când apar conflictele și lucrurile nu mai funcționează normal. Din cauza imparțialității, coechipierului îi poate fi imposibil să ia o decizie clară, atunci când e necesar.

Finalizatorul. Este caracterizat de atenția pentru detalii, standardele înalte, acuratețe, calitatea muncii și respectarea programului și a specificațiilor. Fiind un perfecționist, finalizatorul se va asigura că totul este în regulă, însă poate fi exasperant cu îngrijorarea sa excesivă și obsesia pentru detalii, în dauna respectării termenelor limită, precum și din cauza faptului că refuză să împartă însărcinările cu altcineva, ceea ce poate duce la apariția conflictelor.

Expertul. Concentrat pe aptitudini și cunoștințe, motivat de standardele profesionale și dedicat muncii, specialistul este un izvor nesecat de cunoștințe, pe care le împărtășește cu plăcere membrilor echipei.

Fiecare dintre aceste roluri este valoros în echipă și nu există roluri principale sau secundare. Cu toate acestea, nu este absolut necesar ca fiecare echipă să cuprindă nouă persoane, ci doar ca toate rolurile să fie prezente. În echipele mai mici o persoană poate avea mai mult de un singur rol.

Tipuri de echipe

Specialistul în management Peter Drucker consideră că nu există numai un singur fel de echipă, ci există trei mari tipuri de echipe, prin analogie cu sporturile: echipa de *baseball* sau de *cricket*, echipa de fotbal și echipa de tenis la dublu.

Echipa de baseball sau de cricket: în această echipă toți jucătorii joacă în echipă, dar nu ca o echipă. Fiecare jucător într-o echipă de *baseball* sau de *cricket* are o poziție fixă, pe care nu și-o părăsește niciodată și nu și-o schimbă. Această echipă este privită negativ astăzi. Atunci când vorbim despre construirea echipei, înțelegem de obicei că vrem să realizăm o schimbare tocmai de la acest gen de echipă. Totuși, această echipă are câteva caracteristici care nu trebuie ignorate: membrii echipei ocupă poziții fixe, deci pot primi sarcini specifice, iar progresul lor poate fi analizat prin performanțele realizate în cazul fiecărei sarcini. Astfel, membrii echipei pot fi bine instruiți, iar pentru sarcinile repetitive și pentru munca în care regulile sunt bine cunoscute, acest tip de echipă este recomandat.

Echipa de fotbal: și în această echipă toți jucătorii au poziții fixe, dar membrii lucrează ca o echipă. Această echipă are nevoie de un antrenor și de repetiții interminabile pentru a funcționa bine. Dacă schema de joc este clară și dacă echipa este bine condusă, acest tip de echipă are o mare eficiență și flexibilitate.

Echipa de tenis la dublu: această echipă este redusă numeric (7, maximum 9 membri) iar membrii echipei au poziții „preferate” mai degrabă decât „fixe”, ei se „acoperă” unul pe altul, adaptându-se foarte bine la punctele forte și la slăbiciunile fiecăruia dintre ei. Acest tip de echipă este cel mai puternic dintre toate, performanța sa este mai mare decât suma performanțelor individuale, deoarece folosește puterea fiecărui membru al echipei și reduce slăbiciunile acestora. Acest tip de echipă cere autodisciplină și timp pentru a funcționa ca o echipă.

Pentru organizații sunt foarte utile precizările pe care le aduce Drucker legate de tipologia anterioară:

- ▷ aceste trei tipuri de echipe nu pot fi amestecate – nu poți juca *baseball* și fotbal cu aceeași echipă, pe același teren, în același timp – ele trebuie să fie pure, nu hibride;
- ▷ trecerea de la o echipă la alta este un proces dificil și dureros pentru membrii echipei, deoarece schimbarea afectează relațiile umane vechi, stabilite de mult timp, totuși, orice schimbare majoră în natura muncii, a instrumentelor, a fluxului tehnologic, a produselor etc. poate necesita schimbarea tipului de echipă;
- ▷ fluxul informației este diferit la cele trei tipuri de echipe: în echipa de *baseball* jucătorii își iau informația din situație, fiecare membru al echipei primește informația adecvată sarcinii sale, independent de informația pe care o primesc ceilalți colegi de echipă; în echipa de fotbal informația vine de la antrenor, iar în echipa de tenis la dublu membrii echipei își iau informația unul de la celălalt;
- ▷ o echipă bună nu garantează prin sine însăși productivitatea, dar o echipă nepotrivită distruge productivitatea.

Nu orice problemă se rezolvă creând o echipă. Deci, întrebarea firească este: când trebuie să alcătuim o echipă? Există situații în care echipa este cea care rezolvă optim problemele apărute în organizații. Atunci când următoarele condiții sunt îndeplinite, putem forma o echipă și putem să-i dezvoltăm potențialul:

- ▷ avem un obiectiv concret, măsurabil, care poate fi atins prin efortul comun al echipei;
- ▷ cultura organizațională sprijină munca în echipă și soluțiile generate de munca în echipă;
- ▷ avem timp suficient pentru formarea echipei și pentru discuțiile din interiorul echipei.

Caracteristicile de bază ale echipelor performante sunt: loialitatea membrilor, luarea deciziilor prin consens, existența tehnicilor specifice de gestionare a conflictelor și a ideilor și comunicarea eficientă în echipă.

Ședința

Ședințele constituie modalități frecvente, curente, de transmitere, luare și evaluare a deciziilor. Ședințele sunt instrumente manageriale de întrunire a unor grupuri, echipe, comitete sau chiar a întregului personal al organizației. În folclorul organizațional circulă diverse formulări amuzante despre ședințe, cum ar fi: ședința constituie o alternativă practică la muncă sau ședința reunește un grup de oameni nepotriviți, convocați de un nechemat să facă ceva inutil pentru nerecunoscători.

Lăsând gluma la o parte, ședințele constituie o modalitate frecventă și eficientă de comunicare în organizații. Principalele avantaje ale ședințelor:

- ▷ permit asocierea unor specialiști cu competențe diferite, necesare rezolvării unor probleme complexe;
- ▷ determină apariția mai multor informații și generarea mai multor idei/propuneri valoroase;
- ▷ oferă managerilor posibilitatea de a implica/responsabiliza o parte dintre colaboratori în rezolvarea unor sarcini sau în luarea unor decizii colective, atunci când acesta nu dispune de suficiente informații sau când sarcina vizează un set de competențe specific muncii în echipă;
- ▷ facilitează comunicarea și feedbackul la nivel de grup.

Dezavantaje:

- ▷ sunt mari consumatoare de timp;
- ▷ sunt ineficiente în luarea deciziilor, dacă sunt prost organizate sau grupul e prea numeros;
- ▷ pot genera decizii proaste sau riscante, din cauza diluării responsabilității personale;
- ▷ sunt expuse fenomenului *groupthink* (gândire de grup), care constă în suprimarea spiritului critic, prin supralicitarea conformismului de grup;
- ▷ pot constitui platforme de promovare a agendelor personale, ascunse, ale unor participanți.

După scopurile manageriale pe care le servesc, ședințele pot fi clasificate în mai multe tipuri:

1. *ședințele de plan* au ca scop definirea obiectivelor și strategiilor organizației pe o anumită perioadă de timp sau stabilirea derulării unui proiect. Ele reunesc manageri de top, șefi de departamente și diverși specialiști. Acest tip de ședință necesită o pregătire minuțioasă a documentației (mape), a agendei și a obiectivelor. Pentru a fi eficientă, ședința de plan trebuie să grupeze un număr mic de participanți, persoane cu atribuții directe în problematica respectivă (decidenți și specialiști în domeniu);
2. *ședințele de consultare* sunt organizate îndeosebi de managerii care adoptă un stil democratic. Au drept scop informarea colectivului asupra etapelor de realizare a unui plan sau proiect, stabilirea sau modificarea unor aspecte ale planului sau organizarea internă în sectorul respectiv. Dacă ședința vizează identificarea unor soluții noi la o problemă, este necesară o atmosferă permisivă, pentru expunerea deschisă a opiniilor și utilizarea *brainstorming*-ului.
3. *ședințele de analiză* sunt organizate periodic, cu scopul de a evalua performanțele sau realizarea obiectivelor organizației. Ele trebuie să fie foarte bine organizate, permițând și autoevaluarea participanților, într-un climat suportiv.

Există două riscuri: banalizarea, transformarea într-o rutină și aparența punitivă, transformând analiza în justificare. Primul risc poate fi combătut prin limitarea duratei, fixarea obiectivelor și punctele clare ale discuției. Al doilea risc poate fi dezamorsat cu tact, prin utilizarea studiului de caz, care permite orientarea spre soluții și nu pe stabilirea unor vinovați pentru diverse deficiențe.

4. *ședințele de decizie* se desfășoară, de regulă, în consilii de administrație. Astfel de ședințe pot lua forma unor negocieri manageriale. De asemenea, presupun dezbateri și votarea propunerilor.

5. *ședințele cu personalul*: cel mai frecvent iau forma adunării generale a salariaților, reprezentând un forum larg de discuții, în care se comunică decizii importante care privesc viața organizației. Aceste ședințe au rolul de a oferi tuturor salariaților ocazia de a participa la viața organizației și de a lua decizii, prin vot, în problemele care îi privesc direct. De asemenea, au rolul de a detensiona nemulțumiri la nivelul grupului. Trebuie să fie foarte bine organizate și conduse, de un lider acceptat de majoritate, în caz contrar pot degenera în conflicte deschise sau latente, în sabotarea deciziilor, scăderea motivației salariaților etc.

6. *întreunirile informale* includ toate ocaziile în care salariații se reunesc informal (ex. pauza de masă, de cafea etc.). Acestea sunt prilejuri ca salariații să se cunoască mai bine, să lege prietenii, dar pot servi și ca mijloc pentru exprimarea unor nemulțumiri legate de locul de muncă. Aceste întâlniri corespund rețelelor de comunicare informale din organizație.

7. *briefingul* este o prezentare scurtă cu scop de rezumare a unor informații sau de informare la zi privind activități curente, proiecte sau proceduri. De regulă, *briefingul* este unidirecțional.

Stiluri de ședințe

Există patru stiluri de ședințe, după gradul de formalism și climatul de colaborare:

▷ *stilul formal-confruntativ* caracterizează ședințele în care se dezbate subiecte conflictuale. În general adoptă regulile negocierii, scopul fiind atingerea consensului pentru soluționarea unei probleme (ex. ședințele parlamentare, patronat-sindicate). E important ca aceste ședințe să aibă regulile și procedurile de desfășurare clar stabilite, iar participanții să dețină roluri bine definite. Președintele unei astfel de ședințe trebuie să dețină o autoritate recunoscută de ambele tabere. Taberele sunt conduse de lideri reprezentativi, capabili de analiză și de compromis;

▷ *stilul formal-consensual* este specific ședințelor în care participanții împărtășesc aceleași valori și interese (ex. ședințele de consiliu de administrație sau ședințele unor colective de proiect). Președintele are, în acest caz, rol de moderator, discuțiile fiind, adesea, de tip *brainstorming*. Sunt ședințe în care se adoptă decizii, fie prin vot majoritar, fie prin consens. Participanții, fără a fi conduși neapărat de un lider formal, își afirmă punctul de vedere personal, ca o contribuție la luarea deciziilor;

▷ *stilul informal-consensual* apare mai ales în cazul unor grupuri de lucru mici și unite (o echipă de proiect/un departament) și au ca finalitate analiza unor etape sau proceduri de lucru ori rezolvarea unor situații de impas.

În acest caz, nu se adoptă o ordine de zi ce trebuie respectată, discuțiile fiind conduse de un lider cu rol de facilitator al dezbaterilor, fără a fi desemnat președinte al ședinței. Dacă, în cazurile anterioare, era necesar un proces-verbal de ședință, în acest caz, acesta nu este, de regulă, necesar. Deși nu sunt fixate reguli și proceduri formale de desfășurare, sunt necesare: o documentație pe baza căreia să aibă loc discuțiile și o minimă structurare a problematicii;

▷ *stilul informal-conflictual* este caracteristic întrunirilor care au ca scop dezamorsarea unor stări conflictuale din colectiv, dar și discuțiilor la nivel de echipă (ex. discuții între colegi de birou). Acest stil poate apărea și în ședințele de plan sau de analiză destinate adoptării unor decizii, mai ales dacă există probleme de comunicare între departamente, litigii neresolvate sau stări conflictuale latente. În acest caz, se impun, de obicei, liderii informali, poziția lor de forță putând duce la destabilizarea unor lideri formali sau la o nouă repartizare a relațiilor de putere în organizație. Este stilul de ședință care poate scăpa cel mai ușor de sub control, fiind foarte probabil ca discuțiile să degenereze în conflict deschis. Rolul liderului este, în acest caz, cel de mediator, oferind fiecărui participant posibilitatea să-și exprime punctul de vedere, încercând să obțină, prin compromis, coeziunea grupului. O altă modalitate de aplanare a conflictului este transferarea la alt nivel de formalism, solicitându-se adoptarea unor decizii prin vot, care urmează să fie respectate de către toți membrii organizației.

Comunicarea în cadrul ședințelor

Ședințele, indiferent de tip și de stil, dezvoltă atitudini și comportamente ale participanților care se supun unor reguli ale apartenenței de grup. În același timp, ședințele dezvoltă forme specifice de comunicare, atât la nivel orizontal, cât și la nivel vertical sau diagonal. Multe dintre aceste reguli au un caracter formal, impus prin repartizarea rolurilor în cadrul ședinței (președinte, secretar, participanți), prin statutul participanților și prin procedurile de luare de cuvânt. Dincolo de aceste restricții, caracteristicile de bază ale comunicării în ședințe sunt: caracterul constructiv, deschiderea față de opiniile celorlalți, acordarea unor șanse egale de exprimare tuturor participanților.

Atitudinea participanților, dar și a liderilor (președintele ședinței, membrii prezidiului, invitații cu rang ierarhic superior etc.) poate fi diferită în funcție de orientarea spre sarcină, ce va determina o abordare obiectivă a problemelor și căutarea unor soluții practice de rezolvare a sarcinilor sau orientarea spre relație, care induce un climat mai deschis al comunicării, cu tendința de a stimula exprimarea opiniilor. Prima orientare consumă mai puțin timp, în vreme ce a doua oferă mai multă satisfacție personală. Pot exista și diverse blocaje, mai ales în cazul unor lideri autoritari:

- amenințarea participanților și impunerea unor decizii/puncte de vedere;
- criticarea și evaluarea negativă a celorlalți;
- adresarea (prea) familiară și utilizarea unor stereotipuri de exprimare;
- distragerea atenției de la problemele ridicate de ceilalți și întreruperea vorbitorilor.

Alte blocaje pot fi provocate de lideri formali sau informali care doresc să-și impună sau să să-și consolideze poziția în fața grupului:

- atacarea opiniilor celorlalți și negarea contribuției acestora la rezolvarea problemei;
- promovarea cu orice preț a propriei opinii și lipsa ascultării active;
- încercarea de a atrage simpatia sau compasiunea participanților.

Reușita comunicării într-o ședință depinde semnificativ de stilul de comunicare al celui care conduce ședința. Spre deosebire de interviu, în care liderul controlează conținutul discuțiilor, în cazul ședințelor, acest lucru nu se întâmplă. Dacă liderul este pasiv, discuțiile deraiază; dacă este prea activ, își poate exprima prematur punctul de vedere, denaturând calitatea deciziilor.

Managementul ședințelor

Succesul unei ședințe depinde de parcurgerea a patru etape (planificarea, deschiderea, desfășurarea și finalizarea). În plus, este esențial ca o ședință să fie urmată de implementarea deciziilor luate pe parcursul acesteia, precum și de o etapă de monitorizare și evaluare, astfel încât ședințele să nu fie înțelese ca un proces consumator de timp și fără urmări.

I. Planificarea ședințelor (complex de activități, decizii, acțiuni):

1. stabilirea obiectivelor ședinței: obiectivele trebuie să fie SMART (Specific, Măsurabil, Adecvat, Realizabil, în Timp) și în același timp trebuie să fie aduse la cunoștința participanților prin intermediul agendei;
2. locul de desfășurare;
3. desemnarea persoanelor care vor participa la ședință;
4. desemnarea persoanelor care vor realiza materialele care se vor discuta în ședință;
 - materialele vor fi clare, concise, precise și vor prezenta situația exactă, ipoteze de lucru, propuneri concrete;
 - documentele trebuiesc depuse din timp, astfel încât toți participanții să aibă acces la ele înaintea ședinței.
5. perioada de desfășurare:
 - a. *ședințe cu caracter ocazional*: se vor consulta participanții pentru a se găsi perioada optimă
 - b. *ședințe cu caracter periodic*: se vor organiza pe cât posibil în aceeași zi din săptămână, încercându-se păstrarea orei de începere, pentru a forma la participanți obiceiul de a-și rezerva timpul necesar pentru participare și pentru pregătire.
6. clarificarea responsabilităților participanților
7. desemnarea persoanei care va fi responsabilă cu redactarea documentelor aferente ședinței și va convoca participanții (secretarul de ședință).
8. stabilirea unei agende amănunțite: este esențială pentru că furnizează informații legate de obiectivele ședinței, perioada, locul și durata estimată de desfășurare, responsabilitățile fiecărui participant pentru pregătirea materialelor necesare dezbaterii subiectelor din agendă, precum și rolul lor în cadrul ședinței.
 - a. Agenda – *draft*: se realizează de către secretarul de ședință pe baza informațiilor furnizate de către managerul de ședință și schița este transmisă participanților.
 - b. Pe baza acestui *draft*, participanții sunt invitați să facă sugestii și propuneri de optimizare a agendei.

Această modalitate de abordare a unei ședințe are avantajul, față de cea în care agenda este supusă aprobării în plenul ședinței, de a reduce durata acesteia și de a evita posibilele conflicte.

c. Managerul de ședință stabilește forma finală a agendei.

d. Agenda și materialele ședinței se vor transmite participanților cu cel puțin 2 zile înainte de data stabilită. Agenda (ordinea de zi):

- este esențială în planificarea și desfășurarea unei ședințe;
- furnizează informații legate de obiectivele ședinței, perioada, locul și durata estimate de desfășurare, responsabilitățile fiecărui participant pentru pregătirea materialelor necesare dezbaterii subiectelor din agendă, precum și rolul lor în cadrul ședinței;
- este corelată cu procesul verbal al ședinței precedente (minuta).

II. Deschiderea ședinței

Are rolul de a puncta elementele cheie ale ședinței: prezentarea obiectivelor și a agendei pe ansamblu, prezentarea participanților și a rolului pe care aceștia îl au în timpul ședinței, prezentarea modalității de derulare a ședinței.

Detalii:

1. respectarea orei de începere a ședinței, precum și a locului de desfășurare, așa cum au fost anunțate.
2. introducerea participanților – în cazul în care participanții provin din medii de lucru diferite, se va realiza o scurtă prezentare a fiecăruia.
3. prezentarea agendei și a obiectivelor.
4. prezentarea rolurilor și a responsabilităților participanților în cadrul ședinței.

III. Desfășurarea ședinței

Această etapă este dependentă de modul în care fiecare participant își joacă rolul. Este optim ca această etapă să fie înțeleasă ca un proces deosebit de flexibil și este o extensie a unui complex de abilități și cunoștințe manageriale.

Managerul de ședință:

- stimulează implicarea participanților;
- facilitează atingerea obiectivelor prin dezbateră proactivă de idei, prin obținerea consensului asupra unor decizii ce vizează căile de acțiune și responsabilitățile participanților;
- monitorizează și evaluează desfășurarea ședinței pentru a putea interveni în momentele delicate;
- previne sau rezolvă conflictele apărute între participanți la nivel de idei sau personal, având o poziție neutră, menținând în același timp un nivel scăzut al implicării emoționale;
- rezumă ideile astfel încât toți participanții să fie siguri că discută despre același lucru;
- punctează:
 - deschiderea unui subiect al ședinței, amintind care este obiectivul urmărit;
 - finalizarea subiectului, reiterând concluziile rezultate, precum și planul operațional aferent. Această etapă are rolul de a obține consensul și acordul final asupra subiectului în cauză;
- evită devierile de la subiect;

- în cazul evidențierii unor probleme noi, încearcă, în măsura în care acestea nu se află în strânsă și directă legătură cu obiectivele ședinței, să planifice rezolvarea acestora într-o ședință viitoare.

Rolul major pe care managerul de ședință trebuie să-l îndeplinească este cel de facilitator. De aceea, el trebuie să evite:

- să își impună ideile;
- să încerce să manipuleze participanții pentru obținerea acordului în sensul dorit de către acesta; este ușor și, în același timp, extrem de nociv, ca managerul să utilizeze poziția ocupată în cadrul companiei pentru a obține acordul participanților;
- să descurajeze exprimarea diferitelor puncte de vedere;
- să racordeze atmosfera ședinței la starea lui de spirit, știindu-se faptul că participanții sunt în general influențați de funcția pe care o deține.

Secretarul de ședință:

- notează pe scurt ideile exprimate de către participanți, precum și argumentele acestora. În cazul în care este posibil acest lucru, poate înregistra (pe reportofon etc.) întreaga desfășurare a ședinței.
- în cazul în care există neclarități cu privire la ideile exprimate și deciziile luate, trebuie să solicite managerului de ședință acordul asupra formei finale.
- se ocupă de furnizarea materialelor necesare (inclusiv copii de rezervă).

Participanții (activi și consultanți):

1. Participanții activi au rolul de a prezenta subiectul de pe ordinea de zi, argumentând ideile enunțate cu materialele aferente pregătite pentru ședință.
2. Toți participanții (activi și consultanți):
 - a. generează idei și recomandări;
 - b. analizează și dezvoltă ideile enunțate în cadrul ședinței;
 - c. oferă expertiza necesară.

IV. Finalizarea ședinței

1. Managerul de ședință va realiza o scurtă sinteză a întâlnirii în care se vor enunța concluziile desprinse și se va cere acordul final asupra deciziilor și a planului de acțiune.
2. În funcție de tipul de ședință se convine asupra datei de desfășurare a următoarei întruniri, precum și a punctelor cheie de pe agenda viitoare.
3. După încheierea ședinței, în max. 24 ore, secretarul de ședință va realiza draftul minutei, consultându-se ulterior cu managerul asupra acesteia. Minuta va conține deciziile finale și planul de acțiune rezultat, precum și responsabilitățile participanților în cadrul acestuia.

Procesul verbal (minuta ședinței):

- are un rol important în finalizarea unei ședințe;
- în mare măsură respectă elementele unei agende, având menirea de a sintetiza concluziile rezultate în urma ședinței, referitoare la obiectivele acesteia;
- include suplimentar subiectele apărute și dezbătute pe parcurs și care nu au fost cuprinse în agendă;

- este pus la dispoziția participanților în maximum 3 zile de la desfășurarea ședinței;
 - în funcție de procedurile utilizate în cadrul organizației, minuta poate fi semnată de către managerul de ședință și secretar sau poate fi verificată și semnată de către toți participanții;
4. Managerul de ședință are rolul de a monitoriza și de a evalua permanent modul în care sunt urmărite și finalizate etapele planului de acțiune.

În concluzie, înainte de a avea o ședință, aveți în vedere care sunt avantajele acestui tip de comunicare. Dacă nu vă este foarte clar de ce organizați o ședință, nici participanții nu vor înțelege de ce trebuie să fie prezenți și nici rezultatele nu vor fi cele preconizate.

Rezumat:

Munca în echipă este prezentă în majoritatea activităților profesionale, iar comunicarea e un element cheie în orice echipă. Echipele trec, de regulă, prin cinci stadii: constituire, conflict, definirea normelor, productivitate și disoluție. În echipă pot fi întâlnite diverse roluri. Există trei mari tipuri de echipe, prin analogie cu sporturile: echipa de *baseball* sau de *cricket*, echipa de fotbal și echipa de tenis la dublu. Cele mai importante aspecte ale muncii în echipă sunt: comunicarea, scopurile comune, coeziunea, echitatea, autonomia și *leadership*-ul. Au fost identificate șapte caracteristici ale echipei ca grup primar. Există trei logici ale funcționării echipelor: logica teritorială, logica cooperării și logica sinergiei, Deciziile luate în echipă pot fi de patru tipuri: autocratice, experte, majoritare și consensuale. Ședințele constituie modalități frecvente, curente, de transmitere, luare și evaluare a deciziilor. Există diferite tipuri și stiluri de ședințe. Ședințele dezvoltă forme specifice de comunicare, atât la nivel orizontal, cât și la nivel vertical sau diagonal. Caracteristicile de bază ale comunicării în ședințe sunt: caracterul constructiv, deschiderea față de opiniile celorlalți, acordarea unor șanse egale de exprimare tuturor participanților.

Termeni-cheie:

Echipă Stadii Roluri Tipuri Ședință Tipuri Stiluri

Referințe:

Dinu, Mihai, *Comunicarea. Repere fundamentale*, București, Orizonturi, 2014.
Gilles Amado, André Guittet, *Psihologia comunicării în grupuri*, Iași, Polirom, 2007.
Pânișoară, Ion-Ovidiu, *Comunicarea eficientă*, Iași, Polirom, 2016.
Michael A. West, *Lucrul în echipă*, Iași, Polirom, 2005.

Lecturi suplimentare:

Fiske, John, *Introducere în științele comunicării*, Iași, Polirom, 2003.
McQuail, Denis, *Comunicarea*, Iași, Institutul European, 1999.
Suciu, Lavinia, Kilyeni, Anamaria, *Ghid de comunicare scrisă și orală*, Timișoara, Casa Cărții de Știință, 2015.
Stănciugelu, Irina, Tudor, Raluca, Tran, Adriana, Tran, Vasile, *Teoria comunicării*,